



Escuela Universitaria  
de **Turismo**

---

**ALTAMIRA**

# **GRADO EN TURISMO**

## **Trabajo Fin de Grado**

**Curso académico 2016/2017**

**AUTOR/A: RUBÉN FERNÁNDEZ ROJO**

**TITULO: LA DESESTACIONALIZACIÓN DEL TURISMO:  
SANTANDER VS SAN SEBASTIÁN**

**TITLE: SEASONALITY IN TOURISM:  
SANTANDER VS SAN SEBASTIÁN**

**DIRECTOR/A: J. FRANCISCO RUIZ CAGIGAS**



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

**GRADO EN TURISMO**

**Trabajo Fin de Grado**

**Curso académico 2016/2017**

Fecha de entrega: 21/06/2017

**AUTOR/A: RUBÉN FERNÁNDEZ ROJO**

**TITULO: LA DESESTACIONALIZACIÓN DEL TURISMO:  
SANTANDER VS SAN SEBASTIÁN**

**TITLE: SEASONALITY IN TOURISM: SANTANDER VS SAN SEBASTIÁN**

**DIRECTOR/A: J. FRANCISCO RUIZ CAGIGAS**

---

**TRIBUNAL:**

Nombre:

Firma:

Nombre:

Firma:

*En Santander a:*

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	3
RESUMEN/ABSTRACT .....	4
Resumen: .....	4
Abstract: .....	4
1. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1 Finalidad y motivos .....	5
1.2 Objetivos .....	6
1.3 Metodología .....	7
2. ESTACIONALIDAD Y DESESTACIONALIZACIÓN .....	8
2.1 Estacionalidad .....	8
2.2 Medidas de desestacionalización .....	11
3. DESESTACIONALIZACIÓN EN SANTANDER Y SAN SEBASTIÁN .....	20
3.1. Evolución histórica de ambas ciudades .....	20
3.2. Medios de transporte .....	21
3.3. Estacionalidad en la planta hotelera .....	23
3.4. Tipologías de turismo y su efecto desestacionalizador en Santander y San Sebastián .....	27
3.5. Indiferenciación en Santander y San Sebastián .....	32
3.6. Planificación turística en Santander y San Sebastián .....	33
4. CONCLUSIONES .....	34
5. BIBLIOGRAFÍA .....	37
6. ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	45
6.1 Tablas .....	45
6.2 Gráficos .....	45
7. ANEXO .....	46
7.1 Entrevista a trabajadores hoteleros en Santander y San Sebastián .....	46

## **RESUMEN/ABSTRACT**

### **Resumen:**

El trabajo aborda la problemática de la estacionalidad del turismo, y su incidencia en Santander. Se trata de un tema siempre ligado al sector turístico, que supone una gran ventaja competitiva para aquellas empresas y ciudades que se anticipan y realizan una correcta planificación para evitarlo.

Se plantea la visión de varios autores sobre el tema, junto con ejemplos de cómo han enfrentado este inconveniente otras ciudades consiguiendo resultados satisfactorios. Más a fondo, se realiza una comparativa con la ciudad de San Sebastián.

Para concluir se sacarán una serie de conclusiones acerca de la situación en la que se encuentra Santander en lo referente a estacionalidad, y se proponen una serie de medidas encaminadas a eliminarla o minimizar su incidencia.

### **Abstract:**

This paper analyzes the issues related to the tourism seasonality and the impact of this phenomenon in the city of Santander (Spain). This topic is particularly linked to the tourism industry and constitutes a competitive advantage for those cities and businesses capable to foresee the problems that come along with that demand fluctuation around the year and plan accordingly to avoid them.

A literature review in regards to the tourism seasonality is firstly undertaken. Subsequently, a comparative assessment is conducted as to understand how other cities, specifically the city of San Sebastian, have successfully tackled it.

To conclude, this paper assesses to what extent the city of Santander is impacted by the seasonality phenomenon and several measures are put forward in order to diminish or overcome its identified negative characteristics.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Finalidad y motivos

Santander es el centro neurálgico del turismo en Cantabria. Atrae a miles de turistas a lo largo del año, lo que tiene una significativa repercusión económica directamente para el sector, e indirectamente para innumerables negocios. "Por cada 100 empleos creados directamente en el sector, se generan indirectamente 26,2 puestos de trabajo adicionales en otros sectores de la economía regional" (Hosteltur, 2014).

Esta es una de las razones por las que el turismo es un sector por el que apostar, explotar y maximizar. El caso de Santander es el de una mina desaprovechada, de la que se explota sólo una pequeña parte. Aunque se trabaja de forma positiva en ella, está esperando a que se haga de una forma óptima con mejores y mayores técnicas y esfuerzos para a cambio otorgar unos mayores beneficios.

La ciudad cuenta con unos recursos naturales privilegiados: ciudad costera con prestigiosas playas, senderos, proximidad a la montaña, y otros componentes del producto algo desarrollados, pero con un enorme potencial como son la planta hotelera, conexiones, opciones de cultura, ocio, deporte y grandes eventos por mejorar.

Se identifican dos grandes problemas de base en Santander:

- 1) Los bajos precios medios que tienen una gran parte de los hoteles a lo largo del año, que no concuerdan con su calidad ni con el servicio ofrecido, siendo estos mucho mayores. Por los mismos servicios en otras ciudades se llegan a doblar los precios en la misma época del año. Aunque esto es algo a tratar por la dirección de los hoteles, y son ellos los responsables de los precios que fijan para sus habitaciones, no se debe caer en la guerra de precios y acabar desvirtuando un buen servicio por un ínfimo precio.

Se aprecia a simple vista, haciendo una comparativa de precios del día jueves 11 de mayo, realizada un mes antes de esta fecha, el precio medio de los alojamientos hoteleros de Santander de 4 estrellas es de 73,56€ por los 117,6 de Bilbao, o los 139,5 de San Sebastián, tratándose de los precios "estándar" de estas ciudades. Bien es cierto que en otras ciudades del norte como Gijón o La Coruña, las tarifas son más similares, 76'5 y 65'7 respectivamente. No obstante, siempre hay que tomar como referencia modelos que incentiven a mejorar.

- 2) Gran estacionalidad:** Los datos del turismo en Santander, son más que positivos en los meses de verano, sin embargo, los ocho meses restantes del año, los precios en los alojamientos caen, al igual que el número de pernoctaciones. Estos dos factores se deben en gran parte a la estacionalidad, ligada a la favorable climatología de estos meses estivales, y las vacaciones de las que se disfruta en muchos casos en verano.

¿Por qué no luchar contra este fenómeno? La finalidad de este trabajo es hacer ver la importancia que tiene, y hallar factores que puedan minimizar su incidencia. Existen medidas para combatirla y mermar su impacto, que se traduciría en mejores números al final del año, con la gran repercusión económica que ello conllevaría.

## 1.2 Objetivos

Dada la problemática de la estacionalidad en la llegada de visitantes, su repercusión en la planta hotelera de Santander y los ingresos que supondría atacar este problema, el objetivo del trabajo es analizar sus causas y por qué está motivado, para seguidamente y a modo de conclusión, estudiar en qué medida y cómo se puede desestacionalizar.

A partir de la realidad que vivimos, y haciendo comparativas o tomando modelos de actuación, se pretende dar a conocer posibles mejoras en este aspecto. Asimismo, poner de manifiesto la relevancia de esta problemática, y la diferenciación que supone para una ciudad turística combatirlo desde los principales agentes implicados que se tratarán, tanto directos (girará en torno a la planta hotelera, pero afecta directamente a alquileres de vehículos, hostelería...) como indirectos (supermercados, comercios, actividades de ocio...) Precisa la colaboración entre los implicados en este aspecto y la visión del turismo como algo, además de necesario, enriquecedor para los propios ciudadanos tanto económica como culturalmente ya que supone para éstos mejoras en su forma y nivel de vida.

Por último, tomar conciencia de las enormes ventajas que supone esta colaboración entre las empresas y organismos públicos, consiguiendo llegar a mucha más gente de esta manera y siendo todos beneficiados. El turista visitará la ciudad atraído por la promoción realizada, y estos acabarán consumiendo los distintos productos (en función de sus gustos, aficiones, posibilidades). Gracias a esta colaboración, se crea una poderosa imagen de destino que sólo es posible por medio de este apoyo colectivo, teniendo claro que juntos suman, evitando la

competencia entre ellos. "La cooperación y la colaboración público-privada entre los agentes del sector turístico, son fundamentales para un destino, y así convertirlo en competitivo y de calidad" (Del Río, 2015)

Existen gran cantidad de viajeros en busca de un destino como Santander también en invierno. De igual manera existe la posibilidad de acogerlos en la ciudad, lo único que se necesita es llegar a esas personas, abriendo el mercado y brindando la oportunidad de que la visiten.

### **1.3 Metodología**

En primer lugar, se expondrá el fenómeno de estacionalización, por qué se produce, y el concepto de la ansiada desestacionalización. Se hará una descripción de la situación actual en la ciudad de Santander, cómo se está enfrentando el problema, la importancia que se le da y el margen de mejora.

Se realizará un análisis comparativo con la ciudad de San Sebastián. El motivo de haber elegido esta ciudad por un lado es que cuenta con unas características similares a las de Santander (clima, localización, ciudad costera), y por otro, que cuenta con unos datos más favorables de turismo y una menor estacionalización, siendo la diferencia de pernoctaciones en establecimientos hoteleros entre la temporada alta y la baja mucho menor que en Santander. De esta manera, investigando sobre las medidas que se toman en esta ciudad y el porqué de estos mejores datos, será más fácil sacar conclusiones a aplicar en Santander.

Este trabajo de fin de grado pretende por tanto, poner de manifiesto la realidad en la que se encuentra la ciudad de Santander, teniendo como referencia Donostia, de la que se pueden obtener ideas y conocimiento, ya que "a priori" y según los datos, parece lidiar mejor con este fenómeno.

Se realizarán entrevistas a profesionales del sector en una ciudad y otra, que pueden dar una visión concreta y real de ello, describiendo la situación, cómo les afecta, cómo luchan contra ello, propuestas de mejora... (Encuesta en anexo 1). Se centrará en trabajadores de la hotelería, aunque también se tomará la opinión de instituciones públicas, hosteleros, alquiler de vehículos, y de más agentes implicados. En la escuela universitaria Altamira, se han tomado dos principales fuentes, en primer lugar los profesores que abordan en diferentes asignaturas esta temática, y también mediante charlas organizadas por la escuela, principalmente el acto

de la de la concejala de turismo y cultura de Santander, Miriam Díaz Herrera, del día 18 de mayo de 2017, en el que presentó el Plan de Acción Turística 2015-2020.

## 2. ESTACIONALIDAD Y DESESTACIONALIZACIÓN

### 2.1 Estacionalidad

Múltiples autores definen el concepto de la estacionalidad:

- Yacoumis (1980) lo identifica como un problema de carácter universal, de menor o mayor grado dependiendo del destino
- Butler (1994) lo define como un **desequilibrio** en el fenómeno del turismo, evidenciado en datos como el número de turistas, el gasto turístico, empleo, y hasta el tráfico y uso del transporte. El concepto por lo tanto hace referencia a la demanda concentrada en ciertos periodos del año
- Para Allcock's (1989) se trata de una característica fisiológica del turismo, y por lo tanto inevitable.

¿Por qué se produce esta concentración de la demanda? Las **causas** se pueden agrupar en dos tipos, naturales e institucionales (Butler y Mao, 1997) (Boffa y Succurro, 2012) (Young Chung, 2005) (Koenig-lewis y Bischoff, 2005).

- 1) Naturales:** Se deben a razones climatológicas, siendo los meses de verano los más concurridos por unas temperaturas más elevadas, días más largos, y mayor probabilidad de que el sol luzca en las ansiadas vacaciones de los turistas. Es algo que afecta especialmente al turismo de sol y playa, que presenta unas elevadas tasas de estacionalidad al depender directamente de este factor y buscar satisfacer las necesidades de este tipo de turista.
- 2) Institucionales:** Se relacionan con vacaciones, hábitos de viaje, motivaciones, tiempo libre y eventos (Machicao, 2016). El calendario laboral y escolar, por tanto, afecta directamente a la estacionalidad, al disfrutar la mayor parte de las personas de vacaciones en los mismos periodos de tiempo. Con la globalización se puede minimizar este problema, al poder llegar a más gente afectada por un calendario laboral distinto (particularmente en el hemisferio sur).



Actualmente, sin embargo, el principal mercado es el hemisferio norte ya que los "habitantes del hemisferio sur, por el escaso nivel económico de su población y hasta que no se sitúen en condiciones de paridad con el norte, su aportación en Europa será anecdótica" (Campo, 2009)

El fenómeno de la estacionalidad trae consigo una serie de **consecuencias** ligadas al sector turístico que se detallan a continuación agrupados:

**a) Laborales:** Para cumplir con la elevada demanda en los meses de temporada alta, se da una gran cantidad de contratos precarios o contrataciones "de usar y tirar", lo que afecta a la calidad del sector, y la imagen del mismo. Este tipo de contrataciones se dan especialmente en lugares de costa y montaña (Yunis, 2009) debido a que son lugares que acusan especialmente la estacionalidad con turismo de nieve y de playa. Estas contrataciones propician que los profesionales cuenten con escasa motivación o formación, dada la condición de su contrato, y puede afectar a la calidad de su trabajo y a la imagen que se lleva el turista. Los trabajadores formados y con experiencia, o estudiantes con proyección en su mayoría, buscarán oportunidades de desarrollo, seguridad y proyección en el empleo. Cals (1974) enuncia que esta inestabilidad y escasa profesionalización se traduce en una baja calidad y rentabilidad del producto ofertado.

**b) Ciudades fantasma:** Se trata de un fenómeno que se da en aquellas ciudades que parecen desiertas en las épocas de temporada baja. Es algo negativo ya que se destruyen de manera paralela empleos indirectamente relacionados con el turismo. El turismo residencial está bastante ligado a este aspecto. Viviendas que son ocupadas una corta parte del año y que tiene efectos perjudiciales. Por ejemplo, al estar censados en la ciudad un número de habitantes bastante inferior a los que viven en ella una parte del año, provoca que en temporada baja se produzca una clara infrautilización de servicios e infraestructuras, por el contrario, en temporada alta estos se ven completamente desbordados. (Aledo Mazón Mantecón, 2009) (Vergori 2012) (Jang, 2004) Los medios de transporte y la circulación se ven saturados también por este motivo. (Commons y Page, 2001) En Cantabria se cuenta con ejemplos claros, como la ciudad de Noja.

**c) La variación de los precios** de temporada alta a temporada baja, que suben o bajan por la fluctuación de la demanda. Acerca de ello afirman Ramón y Abellán (1995) que

se da un abuso de los mismos en temporada alta, y fuertes caídas en la temporada baja, algo que afecta a los pequeños negocios y para los que esta estacionalidad no es nada positiva. Al mismo tiempo, se encuentra el conflicto de tener que mantener los costes fijos durante la época de temporada baja.

- d) La intangibilidad de los productos y su temporalidad**, que no son almacenables (Commons y Page, 2001) debido a que se trata ni más ni menos que de experiencias, lo que hace que no se pueden acumular los servicios en aquellos periodos de temporada baja para una mayor venta en los meses de alta demanda.
- e) La presión** que supone que en una época del año, y de manera concentrada se deban alcanzar unos ingresos para poder subsistir el resto de año, y que cualquier factor exógeno, pueda afectar a los resultados anuales (mal tiempo, problemas en las infraestructuras, inconvenientes que pueden surgir en el destino independiente al hotel)
- f) Medio ambiente:** Se incrementa la polución, se produce contaminación acústica y grandes cantidades de residuos, que afecta a la población local cuya visión de los turistas acaba siendo negativa.
- g) Riesgo de terrorismo:** Aumenta en las épocas de alta demanda. El motivo es que se buscan las concentraciones de personas. Buen ejemplo de esto es el ya latente terrorismo yihadista, algo difícil de combatir salvo por medio de rigurosas medidas de seguridad en la organización de eventos y acontecimientos en los que se prevé una asistencia masiva. Un ejemplo de buena práctica en este sentido, se realizó en Madrid, en la tradicional bienvenida del nuevo año, en la que "la ciudad blindó su centro neurálgico, la Puerta del Sol, para prevenir posibles incidentes con grandes medidas de seguridad" (Durán, 2017).
- h) Masificación:** Afecta a los propios turistas a la hora de disfrutar sus vacaciones, se reduce el disfrute debido al exceso de carga que presentan los lugares de interés turístico (museos, medios de transporte o espacios públicos como playas) al igual que al servicio que reciben, al no poder ser atendidos de forma tan particular.

La estacionalidad a pesar de todas estas consecuencias negativas, presenta una cierta "**ventaja**", en lo referente a que le da la oportunidad al destino de recuperarse de la alta

utilización de sus servicios durante una parte del año (Allcock, 1989, Spotts y Mahoney). No obstante, esto sería también controlable con herramientas como el alza de los precios.

## 2.2 Medidas de desestacionalización

En este apartado, además de definir el concepto de desestacionalización, abordaremos diferentes técnicas que se utilizan para combatir la problemática de la estacionalidad en el turismo y las repercusiones positivas (en materia económica, social...) que supone en los destinos el llevarlas a cabo. Las acciones varían y dependen en una enorme medida del destino que se analiza. Por ello es positivo tomar como referencia propuestas llevadas a cabo en otros espacios, o la visión de expertos y autores, que pueden servir de inspiración para otros lugares y poder sacar conclusiones para afrontar una problemática de la que pocos destinos consiguen desmarcarse.

Lanquar (2001) sostiene que la estacionalidad es algo que se quiere combatir desde los departamentos de marketing de los destinos turísticos, que buscan mantenerlos en unos límites razonables. De todo esto nace el concepto de la desestacionalización turística, que lucha contra la estacionalidad que sufre este sector y así minimizar el impacto de la misma. Es importante la desestacionalización porque de esta manera se contribuye a "la optimización de infraestructuras, servicios, instalaciones y establecimientos turísticos, y la mejora de la percepción de la calidad turística" (Prodetur.es, 2017)

Getz y Nilsson (2004) dicen que, al haber elementos de predicción, es posible para los responsables anticipar los impactos de la estacionalización, y así desarrollar estrategias que se ajusten a estos efectos negativos. Por consiguiente, la desestacionalización abarca todo tipo de tácticas orientadas a combatir este fenómeno. Diferentes autores exponen al respecto:

- Witt y Moutinho (1995), exponen que las más comunes son la diversificación del mercado y la diferenciación en el precio.
- Baum y Hagen (1997) sugieren cuatro iniciativas, que son eventos y festivales, diversificación del mercado, del producto, y acción del gobierno.
- Butler (2001) propone la diferenciación en el precio, nuevas atracciones y eventos además de la diversificación del mercado.

Los autores coinciden en su mayoría en la diversificación, diferenciación en precio, creación de nuevos productos y organización de eventos o espectáculos.

A continuación se desarrolla cada una de estas propuestas, con ejemplos de destinos en los que se implantan dichas estrategias:

### **1) Diversificación:**

- Kenny (2009), define la diversificación como una estrategia que permite a la compañía introducirse en nuevas líneas de negocio diferentes a los productos, servicios y mercados que desarrollan en ese momento.
- Ferrell (2012), enuncia que se trata de una estrategia de crecimiento por parte de la empresa en la que ésta se expande hacia diferentes industrias.
- Johnson y Scholes (2002) lo definen como una estrategia que toma la organización para abarcar más allá de los mercados a los que se dirige en ese momento. Esto significa ofertar nuevos productos y servicios, y dirigirse a nuevos segmentos de mercado, de forma que al verse estos incrementados se abarca un abanico de clientes mayor, que debería verse reflejado en la materialización de los mismos en las ventas.

En definitiva se trata de no poner todos los huevos en la misma cesta, lo que ayudará a que, en caso de que algún producto no tenga la acogida esperada, no afecte de forma tan negativa al no tener una excesiva dependencia en él. Se trata de una estrategia de bajo riesgo al haber varias opciones y disminuir así las posibilidades de que cada una de ellas salga mal.

Se pueden distinguir dos tipos de diversificación, de producto y de mercado. Ambas con un impacto positivo en la lucha contra la estacionalidad.

**a) De producto,** “poniendo en valor recursos del destino menos valorizados, mediante la creación de nuevos paquetes turísticos” (Ayuntamiento de Barcelona, 2011). La creación del producto y el marketing mix, su producto, precio, promoción y distribución, son elementos clave, además de crear distintos tipos de productos que se adapten a diferentes características de perfiles, nacionalidades, gustos o posibilidades económicas. Por otra parte, enfatizar en la unicidad del producto, ya que los clientes actuales son más sofisticados y buscan vivir experiencias

excepcionales, estando dispuestos a pagar un precio mayor si este producto es mejor que el de sus competidores (Buhalis, 2000).

Como ejemplos de medidas a adoptar se pueden citar la introducción de nuevos eventos, festivales, paquetes turísticos, crear fines de semana de interés, deporte y actividades, visitas educativas, turismo cultural o de patrimonio (Corluka, 2012). Precisamente del turismo cultural, Cisneros-Martínez y Fernández-Morales (2013) afirman que esta tipología de turismo es destacada por ser el segmento más favorable para desestacionalizar, especialmente con turistas nacionales.

**b) De mercado:** Incluye medidas dirigidas a la mayor cantidad de público posible, tanto nacional como internacionalmente. Multitud de personas estarán deseando visitar un lugar, que sólo sabrán que existe y tendrán la oportunidad de conocer, si el destino les brinda la oportunidad de llegar a ellos haciéndose ver. Cuanta más gente sea consciente de un producto, más posibilidades habrá de que quieran comprarlo, al tenerlo presente en su periodo de decisión.

Son estrategias productivas el realizar campañas de marketing para atraer diferentes mercados en distintas temporadas (Witt y Moutinho, 1995), así como aliarse y establecer convenios con agencias de viajes o turoperadores para vender los servicios (Jeffrey y Barden, 1999), buscando nuevos mercados internacionales, intentando abarcar la mayor oferta posible para que se traduzca en demanda. Y es que el mercado internacional juega un importante papel desestacionalizador, como enuncian Ramón y Abellán (1995) "los turistas que vienen a Europa desde fuera del continente, no lo hacen por razones de clima, sino que su motivación principal es la apreciación de la cultura", lo que unido a los mejores precios en temporada baja, tanto de compañías aéreas como de hoteles, son elementos trascendentales de decisión.

**2) Indiferenciación<sup>1</sup>:** Ofreciendo promociones y descuentos que estimulen las visitas en temporada baja. De igual modo, establecer altos precios en temporada alta para descongestionarla. Henricks (2016), enuncia que la configuración del precio en función

---

<sup>1</sup> Estrategia consistente en competir con el precio

de la temporada es una buena herramienta para maximizar los ingresos en temporada alta, y atraer clientes en temporada baja.

Ofrecer descuentos a grupos, como estudiantes y pensionistas por ejemplo. El de los pensionistas es uno de los ejemplos más claros, ya que cuentan con total disponibilidad a lo largo del año sin atender a vacaciones u horarios de trabajo, por lo que dirigirse a este cliente tipo como desestacionalizador es algo que ya se hace. **En Zaragoza** se llevó a cabo una campaña con descuentos, presentada por la asociación de empresarios de hoteles de la ciudad, la Diputación y la Cámara de Zaragoza, cuyo propósito no era otro que desestacionalizar el destino (Diputación de Zaragoza, 2017).

Controlar la planificación de los presupuestos de los hoteles, teniendo en cuenta la fluctuación del mercado, ajustándolo a lo que se requiere en base a otros años y de esta forma minimizar los costes. Hay autores que contemplan el cierre del negocio durante la temporada baja (Butler, 2001). Sin embargo, no se debe caer en el error de ajustar demasiado la plantilla y contar con gran parte de contratos temporales y precarios, ya que esto afectará al servicio y a lo que la hotelería va dirigida que es el cliente y su satisfacción.

**3) Colaboración por parte del Estado o instituciones públicas:** Existen multitud de maneras en las que las instituciones pueden colaborar en la lucha contra la estacionalidad en el turismo:

- a)** concerniente al calendario laboral y escolar: Establecer un fraccionamiento de las vacaciones escolares, favorecer puentes y flexibilizar las vacaciones laborales (Ramón y Abellán, 1995).
- b)** Establecer redes de conexión, cooperación y colaboración, entre negocios de un mismo área y la institución correspondiente (Goulding, Baum and Morrison, 2004), de forma que se unifiquen esfuerzos en busca de un objetivo común.

Las instituciones pueden desarrollar campañas de marketing que mejoren los resultados en temporada baja. Como ejemplo **Escocia**, donde el organismo turístico VisitScotland ha realizado diversas campañas con este motivo, lo que ha supuesto una repercusión económica de 63,5 millones de libras con la campaña "Winter White" en 2008/09, y 56,8 para "capture and autumn moment" en 2009. Además, han

desarrollado un calendario para animar a los turistas a que visiten Escocia a lo largo de todo el año "Escocia, una aventura diferente cada mes" (VisitScotland, 2010).

En España uno de los programas desarrollados por el Estado contra la estacionalidad es el **Imserso**. Vacaciones subvencionadas para jubilados, (Hosteltur, 2012), que por su disponibilidad para viajar a lo largo de todo el año les hace disfrutar de estas ayudas. Es una actividad que genera beneficios económicos en otros sectores además del hotelero, como servicios de transporte, restauración, comercios o agencias de viajes. Sin embargo, esta actividad tiene también contras, algunos hoteleros afirman que asegura su actividad comercial, pero el beneficio es apenas inexistente, manteniendo puestos de trabajo, algo importante, pero sin generar un beneficio notable (Gálvez, 2016).

Encinas y Monfort (1992) afirman también que se registran unos índices de ocupación, que no responden a la rentabilidad real que supone.

**Tabla 1:** Cifras del programa de vacaciones para mayores Imserso, 2011-2012

Número de hoteles totales	328
Pernoctaciones	11.944.541
Movimientos autocar	21.000
Km. Recorridos por tierra	10.320.000
Movimientos de avión	15.365
Horas voladas	18.820
Animadores turísticos	310
Guías en ruta	360
Guías hoteles	280
Médicos + A.T.S.	600

**Fuente:** Mundosénior, 2012

**4) Ampliación del producto:** Se puede incluir en la diversificación, sin embargo, en este apartado se abordarán los principales segmentos que pueden hacer crecer el turismo y su potencial desestacionalizador. Entre ellos encontramos los siguientes:

**a) Turismo cultural:** Cuccia y Rizzo (2011), afirman que este tipo de turismo reduce considerablemente la estacionalidad, aunque es algo difícil de probar. Sin embargo, al no depender de la climatología y moverse por otro tipo de motivación, está claro



que no responde a esa marcada estacionalidad. Así lo afirma Giné (2006) cuando dice que el interés por el viaje supera los motivos tradicionales como el clima, lo que le hace poderoso como desestacionalizador.

**b)** Entre las múltiples tipologías de turismo con poder desestacionalizador se encuentran también **festivales, congresos, convenciones, eventos deportivos o cursos** (Gómez, 2009) Todo este tipo de eventos atraen a multitud de personas que generan riqueza en el lugar en que se desarrollan. En el caso de los festivales de música, en España hay infinidad de ejemplos: En Murcia el SOS Murcia y Electromar, Barcelona con Primavera Sound y Barcelona beach Festival, Bilbao con el BBK live, el Santander Music Festival, Gijón el Love Joy Club, "llegan a constituir un evento no solo cultural, sino de gran relevancia turística con un significativo beneficio económico para el territorio" (Chierichetti, 2012, p. 50) por lo que, si se realizan este tipo de eventos durante una temporada en la que por tradición no se alcanza el máximo de ocupación, será en enorme medida beneficioso. Aunque se ponen de ejemplo los festivales de música, es extrapolable a actuaciones teatrales relevantes o conciertos de grandes artistas (Coldplay, Bruno Mars, Enrique Iglesias). Eventos que movilizan a multitud de fans que visitarán ese destino, cuyo nombre saldrá en los medios de comunicación, sirviendo también de reclamo y atracción. Igualmente ocurre, y con un perfil económico además de mayor poder adquisitivo, con exposiciones en museos o las teatrales comentadas ya anteriormente.

**c) El turismo deportivo:** Es otra manera de conseguir tener una ciudad activa, con la organización de eventos de este tipo, desde mundiales o eventos de talla mundial, a eventos de menor escala como carreras populares. En Málaga, el turismo deportivo, es una herramienta de lucha contra la estacionalidad. Se desarrollan las pretemporadas de equipos de fútbol de diferentes países, lo que ha supuesto alrededor de 450 pernoctaciones. No sólo han acudido a Málaga futbolistas, también atletas procedentes de países como Rusia, Alemania o China que acuden a entrenar y participar en competiciones (La Vanguardia, 2016).

Este tipo de turismo, ha alcanzado una gran relevancia en España, y hay un gran número de personas que llegan al país motivados por este tipo de visita, "Los últimos datos de Egatur, cifran en 10,1 millones los turistas extranjeros que



viajaron a España por motivos deportivos en 2016, generando ingresos de 11.901 millones de euros” (Matamoros, 2017).

El turismo de golf, es probablemente, uno de los ejemplos más clarificadores de romper con la estacionalidad. En **Chipre** por ejemplo, debido a que los resorts de golf tienen unos patrones de estacionalidad diferentes que les hace que sean preferidos en invierno, el gobierno ha iniciado un plan de construcción de campos de golf (Gold News, 2017). Más autores enuncian también este hecho: “el comportamiento del turista de golf contribuye a compensar la estacionalidad del sector turístico tradicional” (Hermoso, 2015, p. 1), “el consejero de Turismo y Deportes de la Junta de Andalucía, ha defendido este lunes la importancia del sector del golf para combatir la estacionalidad del turismo en la región” (La Vanguardia, 2016).

- d) Turismo MICE<sup>2</sup>:** Se trata de una modalidad de turismo que aporta mucha riqueza, y que tiene un papel fundamental en la desestacionalización. Se trata del turismo MICE o turismo de congresos, que es uno de los segmentos que más están creciendo en el mundo del turismo (Mistilis y Dwyer, 2000).

Se trata de un turismo que produce una gran riqueza por el elevado gasto que genera, repercutiendo directa e indirectamente en multitud de personas y empresas (Aguilo, Martorell, y Benito, 1997). Esto lo convierte en un producto en el que instituciones públicas y empresas invierten, principalmente en buenos equipamientos y servicios para atraerlos.

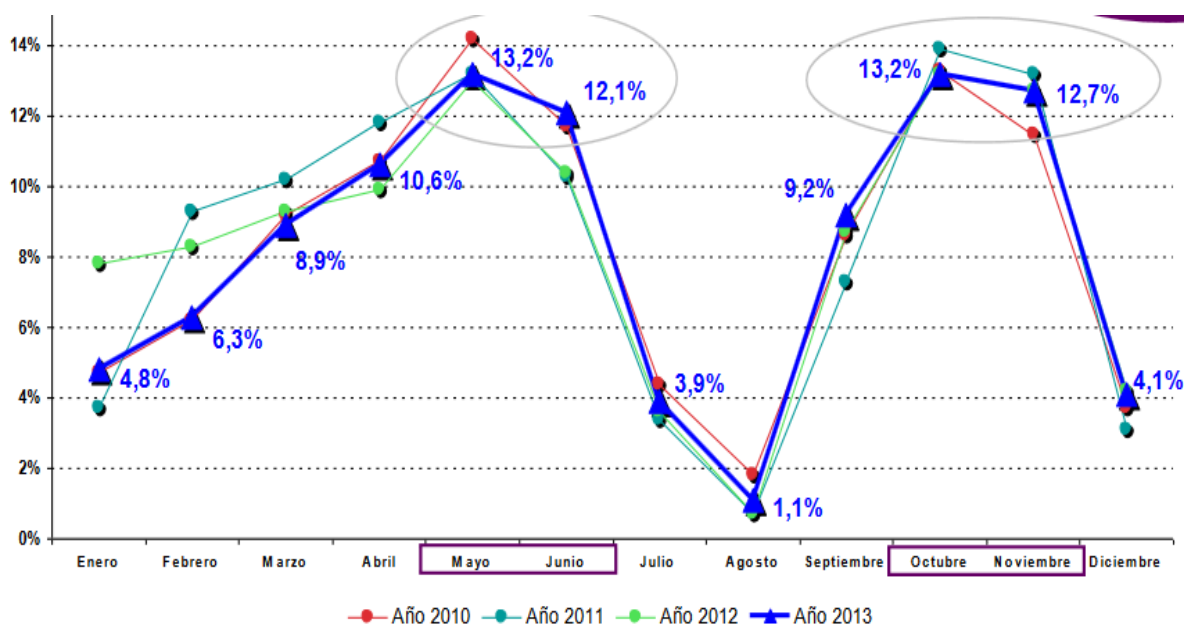
En España el turismo de congresos generó 5.200 millones de euros, recibió 4,84 millones de turistas y creció un 3% en 2015, siendo el cuarto del mundo por detrás de EEUU, Alemania y Reino Unido (Hosteltur, 2015). Los meses con mayor tasa de celebración de congresos son mayo, junio, octubre y noviembre (Hosteltur, 2014) que son los meses más bajos para el turismo “tradicional”.

---

<sup>2</sup> Meetings, Incentive travels, Conferences and Exhibitions

Tal y como se observa en el gráfico 1 los meses de julio y agosto son los meses con la menor concentración de congresos, tratándose de la temporada alta, por este efecto desestacionalizador que tienen a lo largo del año.

**Gráfico 1:** Concentración del turismo de reuniones mensualmente en España



Escuela Universitaria  
**Fuente:** MADISON Market Research, 2014

Muchas ciudades saben de la importancia que tiene este segmento, por lo que ponen en marcha planes para albergar congresos y conseguir atraerlos. La ciudad de Gijón puso en marcha un sistema de ayudas para aquellas entidades que organizaran eventos de este tipo durante 2017 (Hosteltur, 2017). Se trata de reducir la variación de turistas a lo largo del año, algo que ha logrado la ciudad de Málaga, en la que el turismo MICE ha conseguido que sea una de las ciudades con menor estacionalidad de España (Conexo, 2016).

En la tabla 2, se aprecia la aportación de participantes de cada Comunidad Autónoma de turismo MICE, siendo Madrid la primera, seguida de Barcelona que encabezan la lista.

**Tabla 2:** Aportaciones de las diferentes CC.AA a eventos de negocio realizados en España

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Andalucía	5,2%	11,1%	6,0%	8,7%	10,6%	7,2%	10,4%	8,7%
Aragón	2,1%	2,1%	3,5%	3,3%	1,8%	1,8%	1,2%	1,8%
Asturias (Principado de)	7,4%	5,0%	4,3%	3,8%	3,7%	4,8%	3,9%	2,9%
Balears (Illes)	0,4%	0,9%	0,6%	1,0%	1,0%	1,2%	4,1%	1,3%
Canarias	9,9%	5,3%	5,5%	1,5%	1,4%	1,9%	0,8%	2,2%
Cantabria	1,2%	1,6%	1,4%	1,6%	4,3%	3,0%	2,2%	1,7%
Castilla y León	9,1%	3,3%	6,5%	9,3%	4,6%	10,1%	4,2%	5,4%
Castilla-La Mancha	4,9%	1,3%	8,1%	3,9%	5,2%	4,2%	3,5%	13,2%
Cataluña	17,5%	26,7%	13,8%	19,8%	20,2%	22,8%	20,7%	20,8%
Ceuta y Melilla	0,2%	0,1%	0,2%	0,3%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Comunidad Valenciana	4,9%	6,4%	7,5%	4,1%	9,2%	4,9%	5,9%	5,8%
Extremadura	0,7%	0,5%	4,8%	2,1%	1,0%	1,5%	1,2%	0,8%
Galicia	4,3%	4,4%	5,8%	2,5%	3,0%	3,2%	2,9%	3,0%
La Rioja	1,8%	1,3%	0,7%	6,5%	1,3%	4,1%	0,5%	1,1%
Madrid (Comunidad de)	17,8%	19,3%	23,8%	22,2%	24,1%	22,1%	32,2%	23,3%
Murcia (Región de)	5,2%	3,7%	1,4%	1,8%	1,8%	1,5%	1,3%	1,7%
Navarra (Comunidad Foral de)	3,2%	1,3%	2,5%	1,3%	1,8%	1,7%	1,2%	1,4%
País Vasco	4,1%	5,9%	3,9%	6,3%	4,6%	4,0%	3,8%	4,9%

**Fuente:** Hosteltur, 2014

Escuela Universitaria  
de Turismo  
**ALTAMIRA**

### 3. DESESTACIONALIZACIÓN EN SANTANDER Y SAN SEBASTIÁN

#### 3.1. Evolución histórica de ambas ciudades

Se trata de dos ciudades con unas características similares en cuanto a climatología, su crecimiento en torno al mar, y la relevancia del turismo en cada una de ellas. Esta importancia turística se comenzó a dar desde hace tiempo en ambas ciudades, motivado por la Realeza. En el caso de Santander, el desencadenante fueron las estancias de Alfonso XIII en la ciudad durante el verano, lo que la otorgó un prestigio y la convirtió en ciudad de moda para veranear. De esta época se conserva el Palacio de la Magdalena que fue regalo de la ciudad al Rey, el Casino y Hotel Real entre otros. Por otro lado, en Donostia, fue la Reina M<sup>a</sup> Cristina la que a partir de 1893 veraneaba en la ciudad. Desde entonces también se fue transformando la villa y fruto de su importancia dio nombre al prestigioso hotel emblemático de la ciudad.

**Demográficamente.** Cuentan con unos datos de población similares. Santander registró 172.656 personas en 2016 y San Sebastián 186.064 (INE, 2016). Sin embargo se observa una diferencia, y es que en los últimos 16 años la población de Santander ha ido disminuyendo un 6,2%, mientras que San Sebastián ha crecido un 3,2%.

**Económicamente.** Enmarcados en sus respectivas comunidades autónomas, en los últimos presupuestos generales del Estado y gracias a la fuerza con la que cuenta el PNV en el Congreso, el País Vasco recibirá 381 millones por los 199 de Cantabria (el mundo, 2017). No cabe duda de que tienen una diferencia presupuestaria notable y el nivel de vida en ambas comunidades, pese a ser limítrofes, es bien distinto. Por otra parte, al tratarse Cantabria de una comunidad uniprovincial, le da la ventaja de ser más fácil de gestionar sin producirse conflictos de intereses económicos.

Existe una diferencia de carácter político. El alcalde de Donostia, Eneko Goia y el lehendakari de Euskadi, Íñigo Urkullu son ambos del PNV. En Cantabria gobierna el PRC-PSOE, con Miguel Ángel Revilla, mientras que, en Santander, la alcaldesa Gema Igual, pertenece al PP. En este último caso, al tratarse de diferentes colores políticos, es algo que puede afectar al entendimiento y por lo tanto a los intereses de cada una de las partes siendo el destino el principal perjudicado.

Para ambas ciudades el **turismo** es un pilar fundamental, al igual que para la provincia en la que se encuentran. En Cantabria, el turismo representó en 2014 un 10,9% del PIB de la comunidad con 1.342 millones de euros (Fernández, 2016), mientras que, en Gipuzkoa, lo hizo

con un 7,4%, alcanzando los 1.634 millones de euros (Azurmendi, 2016). Para Gipuzkoa, a pesar de generar más ingresos con el turismo, el porcentaje que representa en su PIB nos hace ver que se trata de una provincia más fuerte económicamente, y con una dependencia del turismo ligeramente menor.

### 3.2. Medios de transporte

Ambas ciudades cuentan con un aeropuerto a menos de 20 kilómetros de distancia. El aeropuerto de **Santander** es el Seve Ballesteros, que se encuentra a tan solo 10 minutos del centro de la ciudad en coche, a unos 7 kilómetros. Cuenta con 20 destinos:

- Nacionales: Barcelona, Sevilla, Madrid, Málaga, Palma, Tenerife, Ibiza y Valencia
- Internacionales: Berlín, Bruselas, Dublín, Dusseldorf, Edimburgo, Lisboa, Londres, Milán, Roma, Venecia, Varsovia y la futura con Marrakesh.

Las principales líneas aéreas que operan son Ryanair, Vueling, Air Nostrum, Wizzair, Volotea e Iberia.

El último año se registraron 778.318 viajeros, disminuyendo estos un 11,1% respecto al año anterior (Aena, 2017). El aeropuerto ha ido registrando una bajada progresiva de pasajeros en los últimos años por la supresión de algunas conexiones. No obstante, el pasado año se cerró el acuerdo mediante el cual la compañía Ryanair, la que dota al aeropuerto de mayor actividad, prorrogaba en dos años el convenio con el Gobierno de Cantabria y mediante el cual "la compañía irlandesa incrementará sus vuelos este verano un 12,26% con 164 operaciones más" (Gobierno de Cantabria, 2016). Este acuerdo supone un gran esfuerzo económico para la comunidad, que sin embargo no se ve reflejado en los turistas que llegan a la ciudad.

Los trabajadores en hoteles de Santander, al ser preguntados sobre si existe una relación directa entre los vuelos que se operan desde la ciudad y la procedencia de sus clientes, niegan que la haya. Por lo tanto, este servicio es muy utilizado por personas españolas de la zona que desean viajar a estas ciudades, pero no se maximiza el potencial que tiene para atraer turistas de esos puntos, lo que generaría una gran riqueza y se rentabilizaría la inversión. El aeropuerto es por lo tanto un servicio para los habitantes, que les proporciona la oportunidad de viajar a los destinos ya comentados. Cumple una función emisora de turistas, que también genera repercusión económica procedente de viajeros de comunidades limítrofes que toman Santander como punto de partida de su viaje, pero es menor que si cumpliera una función receptora.

En **San Sebastián**, el aeropuerto más cercano es el de su mismo nombre, a 20 kilómetros y unos 30 minutos en coche. Este aeropuerto sólo tiene dos destinos, Madrid y Barcelona, operados por Air Nostrum y Vueling respectivamente, y un volumen de 264.422 pasajeros (Aena, 2017). Los hoteleros de la ciudad, cuestionados acerca de las conexiones aéreas, no notan que haya relación entre los clientes que reciben y el aeropuerto de San Sebastián, pero sí del aeropuerto de Bilbao y el de Biarritz. El primero opera con más de 38 destinos y se encuentra a unos 100 kilómetros de la ciudad, a más de una hora en coche/autobús, mientras que el de Biarritz que opera con más de 15 destinos, se encuentra a unos 50 kilómetros y alrededor de 45 minutos en coche. De esta forma la ciudad se nutre principalmente de hasta dos aeropuertos que en el último año entre ambos movieron más de 5 millones y medio de pasajeros (4,5 el de Bilbao<sup>3</sup> y 1 el de Biarritz, aproximadamente<sup>4</sup>).

Para **Santander** debería ser una oportunidad también sacar el máximo partido posible del aeropuerto de Bilbao, que se encuentra a algo más de 100 kilómetros y supone una gran cantidad de turistas a los que poder dirigirse.

No cabe ninguna duda, de que se deben mejorar y aprovechar las oportunidades que brinda el aeropuerto situado en la ciudad. **San Sebastián** por su parte, demuestra aprovechar las conexiones que posee de forma correcta.

Por último, en cuanto a conexiones por tren y autobús, son mayoritariamente nacionales, e internacionalmente francesas o portuguesas por su cercanía y de la que se aprovecha en mayor medida **Donostia** al ser limítrofe con Francia. Al cuestionar a los hoteleros sobre las principales nacionalidades de procedencia, se observa que la de franceses es superior en la ciudad vasca.

**Santander**, en su plan estratégico de la ciudad (2010), establece una serie de objetivos en cuanto a las conexiones de la ciudad. Entre ellos la mejora del recorrido ferroviario Santander-Madrid, así como la conexión del cantábrico mediante este mismo medio, la cual es bastante deficiente. También atraer más ferries y cruceros, que tienen una gran repercusión en el destino por los gastos, no solo de pasajeros, sino también de la tripulación, y del propio barco por los servicios portuarios (Brida *et al.*, 2010). Finalmente, en cuanto a las conexiones aéreas, aumentar el número de destinos tanto nacionales como internacionales es una prioridad.

---

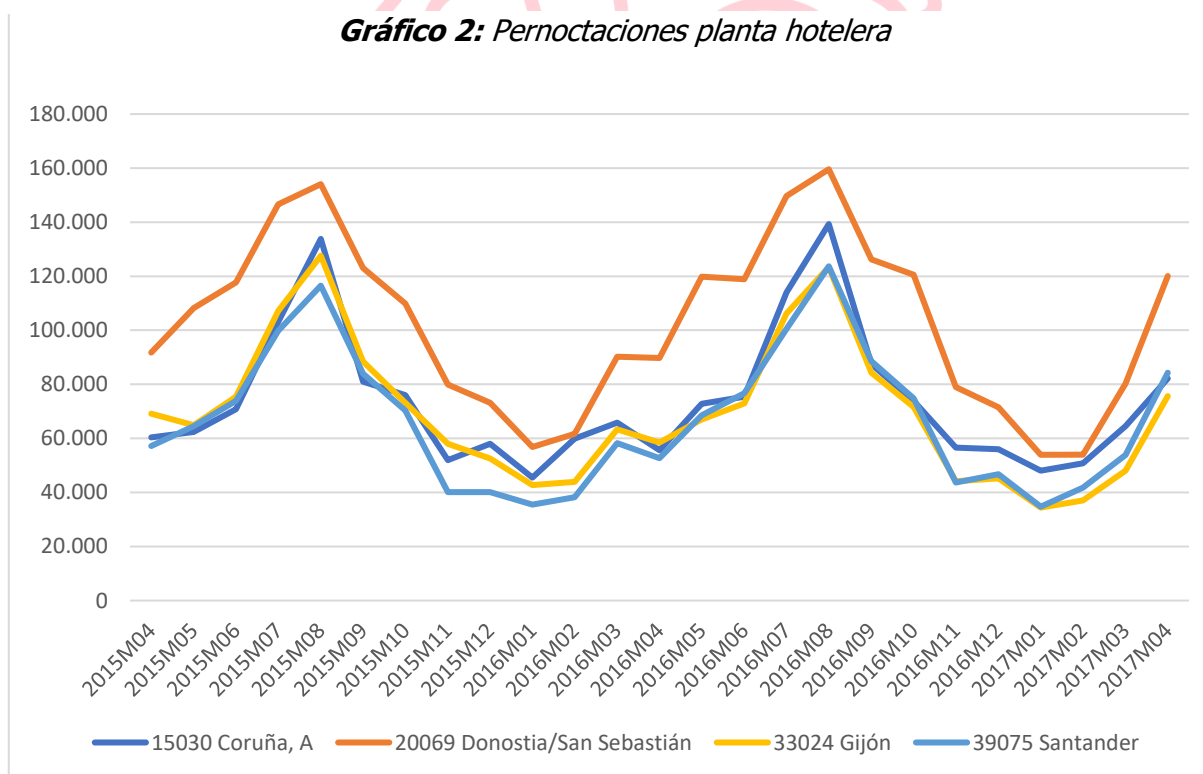
<sup>3</sup> Aena, 2017

<sup>4</sup> Biarritz.aeroport, 2017

### 3.3. Estacionalidad en la planta hotelera

Antes de abordar la ocupación, es obligado comentar la planta hotelera que existe en las dos ciudades que se analizan en este trabajo. En **Santander** según el INE (2017), hay 47 hoteles con un total de 2.188 habitaciones estimadas, un número que se mantiene estable en los últimos años y del que no se prevé cambio alguno en el futuro cercano. Una tendencia bien distinta se da en **San Sebastián**, donde se está produciendo un aumento de los hoteles ante la tendencia creciente del turismo en los últimos años. Así se enuncia en el diario digital noticias de Guipúzcoa (2016), "el consistorio ha otorgado hasta catorce licencias para abrir nuevos hoteles y pensiones en los próximos años", de esta forma se ha pasado de los 128 establecimientos hoteleros en mayo de 2016 a los 146 de mayo de 2017. La última cadena que se quiere unir a estos hoteles es Zenit, que ubicará su nuevo hotel en el convento de las Siervas de María, y espera inaugurarlos este 2017 (Zenithoteles, 2017). Contará con 80 habitaciones que se unirán a las 2.965 registradas en mayo de este año (INE, 2017).

**Gráfico 2:** *Pernoctaciones planta hotelera*



**Fuente:** *Elaboración propia a partir de los datos del INE*

En lo referente a las **pernoctaciones**, se representan en el gráfico 2, en el que se incluyen también los datos de las ciudades de Gijón y A Coruña por su semejanza, localización y vocación turística. De esta forma se tienen más referencias válidas y es más fácil analizar los datos.



El gráfico compara los datos de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en los últimos dos años. Se hace evidente los dos picos de temporada alta correspondientes a los meses de verano, como la bajada acusada en los meses de invierno. Se muestra **San Sebastián** en situación destacada respecto a las demás, superándolas a lo largo del año con claridad. Asimismo, se aprecia que consigue minimizar el impacto de la estacionalidad en los meses de septiembre, octubre y noviembre y remontar rápido los resultados al salir de los meses críticos, que son diciembre, enero y febrero. Cuestionados los hoteleros de San Sebastián acerca de la estacionalidad, estos coinciden en que evoluciona de forma favorable, y en que la diferencia cada vez va siendo menor y la temporada alta es más larga.

Las tres ciudades restantes, se encuentran bastante parejas. En el caso de **Santander**, consigue unos datos buenos en los meses de julio y agosto, pero no consigue alargarlos ni hacer menor el impacto de la caída en octubre y los meses posteriores. Esto, sumado a que le cuesta retomar el vuelo hasta abril, pone de manifiesto una marcada estacionalidad, a pesar de que durante este año se está consiguiendo mejorar muy ligeramente el dato total de pernoctaciones.

Los trabajadores en establecimientos hoteleros de Santander, afirman que la estacionalidad es algo que les afecta, y aunque no empeora, tampoco progresa positivamente.

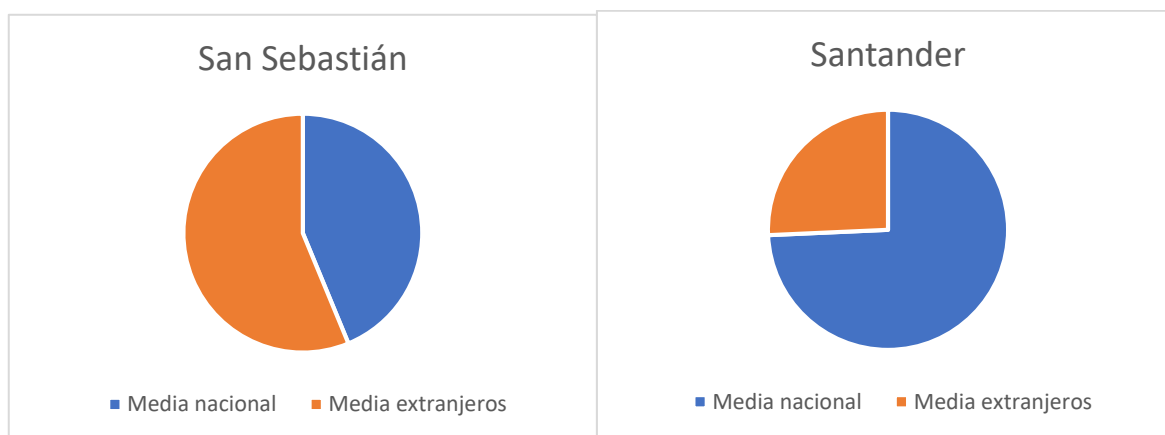
Esta estacionalidad es algo que impacta en el empleo dándose variaciones en función de la temporada. Analizando los datos del INE (2017), se llega a la conclusión de que el porcentaje de variación de empleos en establecimientos hoteleros, entre el mes de agosto y el de diciembre es de un 23% en Donostia, y un 25% en Santander. Cifras similares, que son un indicador también de la estacionalidad que se sufre.

Un buen ejemplo de que se pueden mejorar los datos en estos meses es el de **Escocia**, una nación cuya climatología en estos meses es del todo desfavorable, menos de 10 grados de media, frecuentes lluvias y hasta nieve. Su capital Edimburgo ha hecho que los turistas piensen en ella en lugar de zonas del mediterráneo o áreas con mejor meteorología. ¿Cómo lo ha conseguido? Con campañas turísticas durante esas épocas del año, creando eventos, festivales y actividades (VisitScotland, 2010) El mejor ejemplo es el del Edinburgh's Hogmanay, que se desarrolla del 30 de diciembre al 1 de enero, con tres días repletos de actividades y eventos que hacen que haya sido nombrado por Discovery Channel como una de las mejores 25 experiencias viajeras (Edinburgh Festival City, 2017).



Otra realidad a analizar es la diferente incidencia del turismo nacional y extranjero en las pernoctaciones realizadas en ambas ciudades.

**Gráfico 3:** Representatividad del turismo nacional e internacional



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos del INE

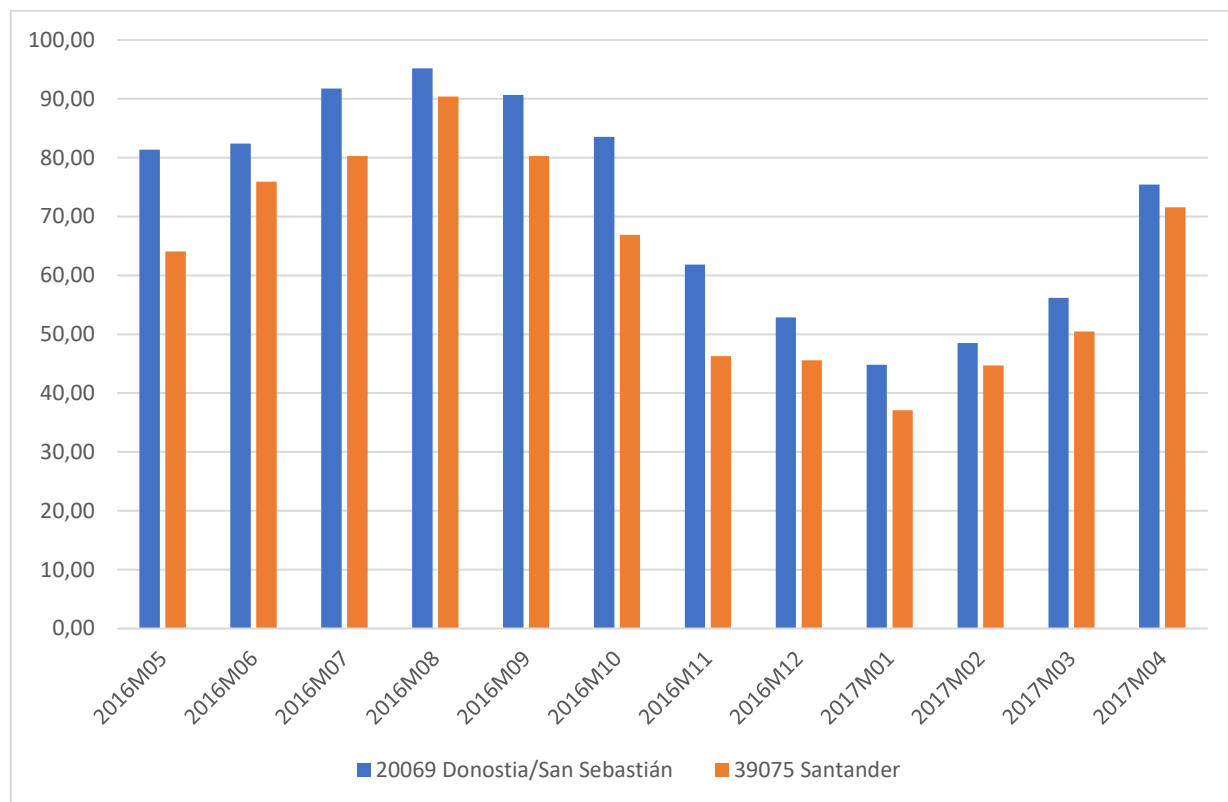
La diferencia es bastante notoria. Más de la mitad de las pernoctaciones realizadas en San Sebastián proceden del turismo extranjero, mientras que en Santander tan solo representan un cuarto del total. Los hoteleros de San Sebastián confirman que el turismo extranjero representa una gran parte de sus pernoctaciones, siendo principalmente británicos, franceses, y estadounidenses en ese orden. Mientras en Santander, esa cuarta parte, son principalmente británicos y franceses.

En cuanto a este detalle, es de reseñar que **San Sebastián** otorga al turismo extranjero gran relevancia en su plan estratégico, donde propone la internacionalización, tanto en países europeos cercanos, como en mercados lejanos como Japón, Rusia, Canadá y Estados Unidos (San Sebastián turismo, 2014), algo que se refleja en el resultado final.

**Santander** por su parte, y a diferencia de Donostia, no tiene una estrategia definida en ese sentido. Siendo los datos de turismo nacional sobresalientes, estos son estropeados por las pobres cifras de extranjeros que visitan la ciudad. Una buena promoción internacional en los meses de temporada baja supondría un importante impulso en la lucha contra la estacionalización.

El último dato analizado es el del grado de ocupación, que reflejará como incide la estacionalidad en la ocupación de los hoteles a lo largo del año.

**Gráfico 4:** Grado de ocupación



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos del INE

Se advierte que el grado de ocupación en Donostia a lo largo del año es siempre algo superior. De igual manera se observa claramente la caída en los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero. Sin embargo, el detalle más importante se da en el mes de agosto, cuando Santander consigue casi igualar el dato de algo más del 90% de ocupación de San Sebastián, y sin embargo, en los meses siguientes, la ocupación en Santander se va desplomando mientras que en Donostia se consigue minimizar este impacto y hacer esta bajada más gradual, algo perceptible en los meses de octubre y noviembre de 2016. El objetivo debe ser ese, ya que mantener los datos de temporada alta durante todo el año es un objetivo irreal, lo que sí se puede es prolongar esos datos y minimizar la dependencia de estos meses de verano.

### 3.4. Tipologías de turismo y su efecto desestacionalizador en Santander y San Sebastián

Ambas ciudades recogen, como parte de sus estrategias de desarrollo turístico, la lucha contra la estacionalidad en el sector. "Aumentar la llegada de turistas fuera de la temporada alta" (San Sebastián turismo, 2014). "Desestacionalización: del turismo estival al turismo todo el año" (plan estratégico de Santander, 2010). Para ello se desarrollarán distintas tipologías de turismo, caracterizadas por la solución que suponen ante este fenómeno. Estas modalidades ya fueron descritas en el capítulo anterior, aplicándose ahora a las ciudades de Santander y Donostia:

- **Turismo MICE:** De conocido efecto desestacionalizador permite reactivar destinos, aporta un elevado gasto medio de los visitantes que lo realizan e incrementa la demanda de servicios de una alta gama (Basquetour, 2017). Esto es debido a que el perfil tipo de este turista es "una persona cuya edad está comprendida entre 30 y 55 años, nivel cultural y poder adquisitivo medio-alto y poco sensible a la variable del precio" (estudios turísticos, 2001, p124). Ambas ciudades lo toman como una prioridad y lo consideran de vital importancia.

En primer lugar, en **Donostia**, se fijan dos objetivos principales:

- 1) El mayor número de participantes en los congresos
- 2) El incremento de candidaturas de congresos

La forma en la que persiguen estos objetivos son:

Por un lado, la promoción para posicionarse como un destino ideal de congresos y reuniones nacional e internacionalmente, y por el otro la captación de organizadores de convenciones y congresos. Esto lo llevarán a cabo mediante la participación en ferias internacionales, además del apoyo logístico y económico de las instituciones. (San Sebastián turismo, 2014).

Para ello, cuenta con el equipo de Convention Bureau<sup>5</sup>, cuya función principal es la de favorecer y atraer el turismo MICE. Al ser un organismo específicamente dedicado a ello, hace que se centren esfuerzos y se trabaje más eficientemente. Los Convention Bureau son unos organismos existentes en la mayoría de ciudades turísticas, lo que habla de su repercusión.

El de **San Sebastián**, cuenta con su propia página web donde se destaca, además de su idoneidad como ciudad de congresos, su cultura, gastronomía y su naturaleza. Se ofrece ayuda en todo momento a la hora de presentar candidaturas, desarrollar la organización y la planificación del evento, así como multitud de servicios auxiliares para congresos tales como transporte, servicios fotográficos, montajes o traductores entre otros. En cuanto a la infraestructura de San Sebastián orientada a congresos, la ciudad cuenta con varias instalaciones útiles para ello. El auditorio Kursaal, el recinto ferial Ficoba, el teatro Victoria Eugenia, o incluso el estadio de fútbol de Anoeta, son algunos de ellos.

Se está desarrollando un programa para dinamizar esta actividad. Se trata del **programa Enbaxadore**: Consiste en reunir a personas que han logrado atraer congresos, por su renombre a nivel personal o en representación de una entidad. En San Sebastián Congress (2017), distinguen entre tres tipos de "enbaxadore":

- El honorario, de un gran prestigio internacional, que por su influencia atraiga actividad a la ciudad.
- En segundo lugar, aquellas personas que atraigan congresos a la ciudad, son premiadas mediante un reconocimiento al llegar a atraer tres congresos.
- Por último: Entidades del territorio que actúen como embajadores, por ejemplo, universidades u hospitales.

**Santander** por su parte, también concede una vital importancia a este tipo de turismo. La concejala de turismo de la ciudad, Miriam Díaz, afirma que su componente desestacionalizador y los ingresos que supone hace que se le dé esa relevancia. También afirma que una ciudad como Santander no puede competir con otras como Madrid, Barcelona o Sevilla, en infraestructuras o capacidad, pero sí ofrecer elementos

---

<sup>5</sup> COnvention Bureau: Son organismos dependientes de los Ayuntamientos cuya función es promover su ciudad como un lugar para albergar seminarios, encuentros, conferencias y demás reuniones de negocios.

que una ciudad de estas dimensiones no puede y que los clientes valoran muy positivamente, como la comunicación directa y atención personal.

El hecho de que los clientes se puedan comunicar en cualquier momento con el ayuntamiento mediante medios tan cotidianos como el whatsapp, o tener una recepción y catering en un lugar tan singular como el Palacio de la Magdalena son algunos ejemplos. De esta forma no se espera ser competencia de grandes ciudades, sino diferenciarse y ofertar su propio producto.

El Santander Convention Bureau, cuenta también con página web, que luce algo más arcaica que la de San Sebastián, aunque la información en ella es similar a la de otras ciudades turísticas.

En cuanto a su infraestructura, cuenta con hasta 8 lugares en los que acoger congresos, entre ellos, el Palacio de la Magdalena, el Palacio de Exposiciones o el Palacio de Deportes.

Por último, comparando los calendarios de actividades de congresos en las páginas web de cada ciudad, se observa que San Sebastián tiene más actividad en este sentido, de forma que están consiguiendo atraer un mayor número de clientes MICE.

- **Turismo cultural:** Se trata de otro de los pilares fundamentales sobre los que se sostiene la industria del turismo en **Donostia**. Una muestra de ello es que el pasado año fue la capital europea de la cultura, un puesto que disputó entre otras ciudades a Santander. Dentro de la cultura se impulsan especialmente los festivales, museos, galerías, centros expositivos y las diferentes fiestas de la ciudad. Todos ellos son susceptibles de ser utilizados como medida desestacionalizadora.

Quizás el ejemplo más conocido de la ciudad es el festival de cine de San Sebastián, de carácter internacional. Se realiza en la última semana de septiembre, cuando la temporada empieza a flaquear, y hace una perfecta publicidad gratuita para los posteriores puentes o los meses siguientes que son de temporada baja. Así lo afirma Gómez (2012), San Sebastián pretende con el festival de cine ser valorado y visto por potenciales clientes en los siguientes meses y que asocien la ciudad con actividad, famosos...

En **Santander** la cultura es vista como una parte esencial y dinamizadora de una ciudad, además de una inversión. La concejala de turismo de Santander lo es también de cultura, por lo que conoce a la perfección este ámbito. Esto hará que se produzca una fusión de dos conceptos, turismo y cultura, que llevados a la práctica dan grandes alegrías a ambos sectores. Así lo afirma la propia concejala, que añade que el turismo necesita de la cultura por los beneficios que conlleva, y viceversa. Al mismo tiempo, destaca su efecto desestacionalizador ya que atrae a turistas a lo largo de todo el año.

El reto más significativo para la ciudad en estos momentos sería atraer la sede del museo Reina Sofía, que sería instaurado en el edificio del Banco de España y cuya rehabilitación costará alrededor de 7 millones de euros (San Miguel, 2016). Esto supondría tener en la ciudad exposiciones temporales de este museo que, para ser conscientes de su repercusión, fue la institución más valorada de 2014 junto con el Prado (observatorio de la cultura, 2014). Actualmente se sigue a la espera de la firma del convenio entre el Estado, Gobierno y Ayuntamiento.

Lo que es seguro es la apertura del Centro Botín. Un proyecto que ve luz y que supondrá un fuerte impulso a la cultura en la ciudad. No se trata sólo de un edificio vanguardista diseñado por uno de los arquitectos más prestigiosos internacionalmente (Renzo Piano), sino que además, se destinará un importante presupuesto para contar con exposiciones de talla mundial, lo que hará que sea un activo primordial para la ciudad.

El centro desarrolla un programa cultural con tres metas:

1. Investigación
2. Formación
3. Divulgación

Colabora con importantes entidades y profesionales, lo que se verá traducido en un programa cuyo contenido será de gran calidad (Centro Botín, 2017).

Desde el ayuntamiento también se busca explotar la oferta cultural con la que ya cuenta la ciudad, y hacérsela llegar al turista. En muchas ocasiones, por desconocimiento, el turista deja de ver cosas en las que podría estar interesado, como la biblioteca Menéndez Pelayo, que cuenta con volúmenes de gran valor pero que no es muy visitada.

Otro aspecto a dinamizar, es la vía Norte del Camino de Santiago. La concejala de turismo y cultura de Santander propone darlo a conocer a los interesados en turismo religioso, ya que realizando este camino podrían atravesar la puerta del Perdón de Liébana, y así visitar dos lugares santos en la misma ruta.

Referido a las fiestas populares de la ciudad, la semana grande de San Sebastián se realiza del 13 al 20 de agosto, en plena temporada alta al igual que las de Santander, del 21 al 30 de julio. No obstante, **Donostia** cuenta con fiestas famosas fuera de temporada como la tamborrada del 20 de enero, o el carnaval. Fomentar estas fiestas en temporada baja y destinar recursos a ello, produce un mayor impacto que en temporada alta, ya que la variación de ingresos, ocupación y gasto que supone es mucho mayor que en una época en la que ya se cuenta con unos datos muy positivos. Algo aplicable también a grandes eventos como conciertos de artistas internacionales, festivales de música o el siguiente apartado a tratar, el turismo deportivo.

- **Turismo deportivo:** Destaca la gestión de **Santander**, que apuesta por esta tipología de turismo para dinamizar el turismo en la ciudad y su desestacionalización. Ejemplo de ello son la atracción de grandes eventos a lo largo de los últimos años, como fueron el mundial de vela, los partidos amistosos de la selección española de baloncesto (España se mueve, 2016), a la par de eventos anuales como la media maratón de Santander, de la que se llevan 6 ediciones, o la vaca gigante de surf.

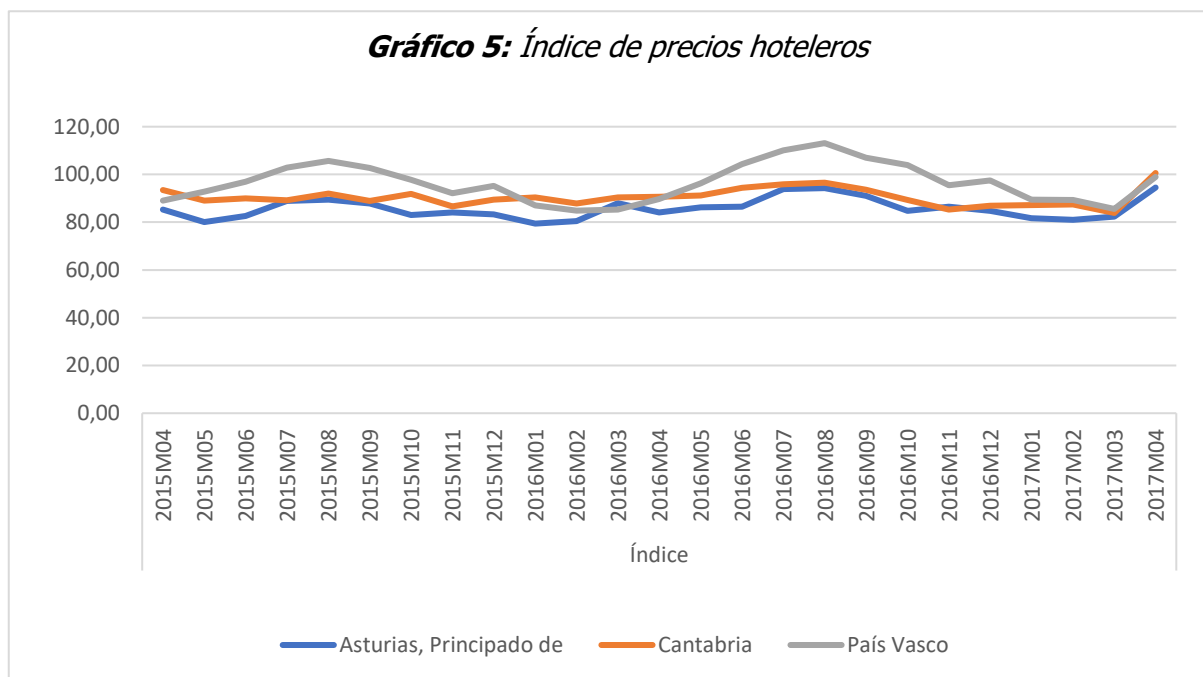
El último gran evento en la ciudad, es la final de la copa del mundo de vela del 4 al 11 de junio, un evento cuyo presupuesto es de 500.000 euros, en el que participarán un máximo de 350 regatistas (el diario montañés, 2017). El rendimiento económico que se obtiene de estos eventos es indudable, además de la promoción que supone para la ciudad.

**San Sebastián** no atrae por el momento eventos de esa dimensión, sin embargo comercializa paquetes turísticos de eventos deportivos que se realizan en la ciudad. Partidos de la Real Sociedad, equipo de fútbol en primera división de la liga española, que tiene gran cartel y repercusión, y diferentes carreras populares entre ellas la maratón o el cross tres playas son algunos ejemplos. Se ofertan paquetes en los que se incluye la entrada o inscripción, hotel de la ciudad a elegir y hasta un pack de bienvenida de la ciudad con información de la misma (San Sebastián turismo, 2017). Una muy buena forma de crear producto turístico.

### 3.5. Indiferenciación en Santander y San Sebastián

La estrategia de competir con el precio y ofrecer tarifas reducidas a los clientes en temporada baja es una buena estrategia en todo mercado, sin embargo, ofrecer un servicio a un precio menor de lo que realmente vale puede ser perjudicial ya que puede atraer a una tipología de cliente que no es la deseada y se acabe distorsionando el producto.

En el gráfico 5, se muestra el índice de precios hoteleros en las comunidades autónomas de Asturias, Cantabria y País Vasco.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos del INE

Se representan los precios desde el 2015, observándose así la variación entre los meses de verano y los de invierno. Cantabria se encuentra un paso por detrás del País Vasco, evidenciado principalmente en la temporada alta, pero también algo por delante de Asturias.

La buena noticia para Cantabria son los datos de abril, en los que su precio medio por habitación se sitúa en cabeza. Esto viene propiciado por la semana santa y por el Año Jubilar Lebaniego, con eventos que empezaron ya en ese mes, como el concierto de Jean-Michel Jarre.

Acontecimientos que se prolongarán a lo largo del año y que auguran un buen año para la región.



Uno de los componentes directamente relacionados en la actualidad al precio de los servicios en hoteles son las puntuaciones y las opiniones en la red acerca de estos (Ögüt y Onur, 2009). Dos de las más conocidas son Tripadvisor y booking. Los potenciales clientes valoran las opiniones de viajeros que han vivido la experiencia en primera persona como consumidores. A estas valoraciones los potenciales viajeros le otorgan gran fiabilidad, de forma que están dispuestos a pagar un mayor precio por hoteles con una mayor puntuación.

### 3.6. Planificación turística en Santander y San Sebastián

A modo de cierre de este segundo capítulo se remarcarán las principales diferencias en la estrategia turística de ambas ciudades, y su lucha contra la estacionalidad.

Son ciudades que se encuentran en un momento diferente dentro del plan estratégico turístico que siguen. Mientras Santander está en sus inicios, San Sebastián está culminando la realización del mismo. **Santander**, que se ha visto afectada por imprevistos en el desarrollo, está aún llevando a cabo la creación de su marca y de una nueva imagen, encabezada por un nuevo logotipo que será sólo el icono de la nueva estrategia turística y de comunicación de la ciudad (Hosteltur, 2015).

**Donostia**, ya es consciente de los frutos que puede dar una buena planificación y estrategia turística bien desarrollada. El pasado año 2016 la provincia de Gipuzkoa, de la cual es el motor turístico principal, registró una cifra récord de pernотaciones, de forma que el diputado foral de cultura y turismo, Denis Itxaso, recalca que el objetivo no es ya obsesionarse con el crecimiento de estas pernотaciones, sino trabajar en la calidad de estas, y en la sostenibilidad de la provincia de forma que no se sature (Europa Press, 2017)

Muchas de las estrategias que siguen ambas ciudades son desestacionalizadoras, como potenciar el turismo de congresos y cultural principalmente. En las guías de turismo de ambas ciudades se puede observar también lo que fomentan y sus principales productos turísticos.

Santander trata de desarrollar el turismo gastronómico, se le da un importante papel al turismo cultural, así como a diferentes planes, actividades e itinerarios a realizar en la ciudad. La guía de turismo de San Sebastián tiene un carácter más comercial cuyo objetivo es la venta del producto turístico con el que cuentan. Esto lo hacen dirigiéndose a diversos nichos de mercado: Turismo gastronómico, cultural, deportivo, romántico, familiar, compras, planes de noche, o congresos.

## 4. CONCLUSIONES

Para concluir el trabajo, se tratarán aquellas posibles líneas de mejora sobre las que aunar esfuerzos. Se sacarán conclusiones a partir de todo lo desarrollado hasta este punto, aplicándolo y mostrando desde una valoración personal aquellas actuaciones que serían más positivas para Santander.

Es importante para la ciudad aprovechar todas aquellas oportunidades de las que dispone:

- Referente a los **medios de transporte**, y de acuerdo al testimonio de los hoteleros, el potencial del aeropuerto de cara a atraer turistas a la ciudad está infrautilizado. Es un privilegio que cuesta dinero a los cántabros contar con el Seve Ballesteros. Como ya ha sido comentado, es una inversión de servicio a los ciudadanos de cara a darles la oportunidad de conocer nuevos lugares, sin embargo está infrautilizado como receptor de turistas.

Esto se podría solucionar desarrollando campañas en aquellas ciudades con las que existe conexión o estableciendo acuerdos con dichos destinos, de forma que ambas ciudades salgan favorecidas. Además el turismo internacional, que presenta unos pobres datos en la ciudad, se vería incrementado. Desde mi punto de vista, el realizar estas promociones o acuerdos sería más fácil con ciudades de un tamaño similar al de Santander, como Edimburgo o Dusseldorf, y no grandes metrópolis como Londres o Berlín.

Realizando estas campañas en meses de temporada baja se ayudaría a la desestacionalización del turismo en la ciudad, además de dar salida a la ciudad hacia el extranjero. Por otra parte aprovechar la cercanía con el aeropuerto de Bilbao, que tiene una gran actividad realizando también campañas de promoción para tratar de conseguir que Santander sea una posibilidad para este turismo internacional. En el plan estratégico de la ciudad (2010, p. 3) se incluye precisamente "fomentar el turismo internacional sin perder el nacional".

En gran parte de las entrevistas a trabajadores hoteleros, se propuso como una solución a la estacionalidad en Santander aumentar el número de vuelos y las opciones de transporte de las que dispone la ciudad, evidentemente sacando partido de estas conexiones.

Existen otro tipo de formas de transporte que ofrecen igualmente oportunidades. Entre ellas el Brittany Ferries, o el turismo de cruceros, que aunque en el sector hotelero no repercute directamente, sí lo hace y muy favorablemente en restaurantes o comercios del destino. Precisamente Bilbao, se aprovecha a menudo de los visitantes de estos cruceros. Así lo recoge Cores (2015) en una noticia publicada en El Diario Montañés en la que enuncia que ambas ciudades se repartieron a los pasajeros de uno de los cruceros que atracó en Santander.

- Relativo a **acuerdos del ayuntamiento y entidades privadas**: Hay actuaciones bastante positivas acerca de los turistas internacionales. Principalmente el del banco Santander con el Gobierno de Cantabria que contempla “ofrecer paquetes turísticos a los clientes y empleados del banco (...) especialmente fuera de julio y agosto” (Diario Alerta, 2017). Ésta sería una fabulosa manera de desestacionalizar el turismo con la colaboración de una entidad mundialmente conocida. Estrategias similares junto con el banco pasan por favorecerse del prestigio que tiene la empresa, que pasea el nombre de la ciudad internacionalmente.
- Otra forma de desestacionalizar el turismo, y por la que se está apostando en la ciudad, es atraer **grandes eventos**. El turismo deportivo que se vienen desarrollando en la ciudad es la muestra más clara. Este tipo de eventos, a pesar de la gran inversión que requiere, suponen un impulso económico definitivo para la ciudad que se ve materializado en unos buenos resultados.

Hay múltiples opciones por las que apostar, grandes obras de teatro, conciertos de grandes artistas, festivales, exposiciones culturales de relevancia... En definitiva, apostar por actividades durante todo el año para conseguir una ciudad activa, ya que es esta la manera de romper la estacionalidad.

La ciudad está tratando de potenciar su imagen mediante un plan estratégico. Para ello será necesario una notable promoción cuyo objetivo debe ser vender un producto y tener la vista en vender la ciudad, con diferentes propuestas dirigidas al mayor ámbito de público posible. Así lo hace la ciudad de San Sebastián e infinidad de destinos turísticos, desarrollando productos y facilitando la tarea al turista.

Existen múltiples ejemplos, como la creación de una tarjeta destino que permita la visita a museos, autobuses urbanos o excursiones. A la vez, desarrollar diferentes paquetes turísticos de la ciudad, de turismo gastronómico, cultural o deportivo. En relación al turismo deportivo,

existe un gran potencial en el turismo de golf, por la repercusión de Severiano Ballesteros, y los campos de golf que existen en los alrededores de la ciudad (Mataleñas, Pedreña, Abra de Pas, Ramón Sota...)

Con el fin de desestacionalizar la demanda, hay que hacer hincapié en aquellos atractivos de la ciudad o actividades que se pueden realizar a lo largo de todo el año. Incluso en pleno invierno existen fenómenos como los temporales con agresivos oleajes que muchas personas desearían ver. Para todo ello se precisa la promoción de la ciudad, y sus ciudadanos son un factor indispensable. Por esto hay que concienciar de las ventajas del turismo, y motivar a hablar de la ciudad y actuar como embajadores allí donde se vaya.

En ciudades pequeñas, el papel de los habitantes y su trato hacia los turistas es trascendental, así como el respaldo entre localidades de la misma comunidad. Así lo afirmaba la concejala de cultura y turismo de Santander el día 18 de mayo de este año en la Escuela de Turismo Altamira. Hay que vender bien cada municipio de Cantabria, respaldarse y apoyarse como parte de una comunidad unida. De esta forma, y no actuando recelosos o combativos con otras localidades, se conseguirán unos datos más positivos.

Otro de los factores negativos presente en una ciudad pequeña como Santander son los nepotismos o los amiguismos. Esto es algo que repercute en la competitividad del negocio o ente en el que se producen. Hay que incentivar la contratación de personas preparadas para crecer como ciudad y no para vivir a costa de ella.

Desde el punto de vista de los hoteles, es importante dirigirse al mayor público posible. Actualmente, los hoteleros dicen que su principal mercado durante la temporada baja es el cliente de empresa/comercial. Una buena forma de atraer más público es dirigirse a nuevos mercados, además de tratar de aumentar los ingresos dirigiéndose hacia un público de poder adquisitivo medio-alto. De esta forma, se dotará a la ciudad de una tipología de turismo más provechosa. Por el contrario, entrar en competencia directa entre hoteles de la ciudad en la que se tiren los precios, será negativo para la imagen del destino, al venderse servicios por menor precio de su verdadero valor.

A pesar de que Santander está tomando medidas para mejorar los datos de estacionalidad, queda mucho trabajo por hacer. Tal y como se ha visto a lo largo de este estudio, hay múltiples estrategias que se pueden aplicar y una gran cantidad de oportunidades por aprovechar, para con todo ello, conseguir que Santander sea conocido como un destino de calidad al alcance de muchos y variados turistas durante todo el año.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Aena (2017). *Aeropuerto de Santander: Destinos del aeropuerto*. Disponible en: <http://bit.ly/2sgC3dD> [Consultado 10-05-2017]

Aena (2017). *Estadísticas de tráfico aéreo*. Disponible en: <http://bit.ly/2rjGqp3> [Consultado 10-05-2017]

Aena (2017). *Aeropuerto de San Sebastián: Destinos del aeropuerto*. Disponible en: <http://bit.ly/2teEyu6> [Consultado 10-05-2017]

Aéroport Biarritz Pays Basque (2017). *Informaciones*. Disponible en: <http://bit.ly/2sgMOwD> [Consultado 10-05-2017]

Aguilo, A., Martorell, Onofre. y Benito, I. (1997). *Turismo cultural: El mercado de reuniones, congresos e incentivos de Baleares*. Disponible en: <http://bit.ly/2rjiC4A> [Consultado 5-05-2017]

Aledo, A., Mazón, T. y Mantecón, A. (2016). *La insostenibilidad del turismo residencial*. Disponible en: <http://bit.ly/2rk4zqK> [Consultado 3-03-2017]

Allcock, J. B. (1989). Seasonality, *Tourism Marketing and Management Handbook*, pp. 387-392. Descargado de: <http://bit.ly/2rfNP8P> [Consultado 20-04-2017]

Aljaro, I. (2005) *El turismo genera ocho empleos indirectos por cada uno directo*. La economía de Málaga, domingo 12 de junio. Disponible en: <http://bit.ly/2shBwch> [Consultado 24-02-2017]

Ayuntamiento de Barcelona (2011) *La desestacionalización de la oferta turística*. Disponible en: <http://bit.ly/2r8Ui0Y> [Consultado 1-05-2017]

Azurmendi, I. (2016). "El turismo aporta el "máximo histórico" del 7,4% del PIB a Gipuzkoa", *Noticias de Gipuzkoa*, 12 de febrero. Disponible en: <http://bit.ly/2sIJ91i> [Consultado 8-05-2017]

Basquetour (2017). *MICE (Reuniones e Incentivos)*. Disponible en: <http://bit.ly/2telRH6> [Consultado 12-05-2017]

Boffa, F., y Succurro, M. (2012). The Impact of Search Cost Reduction on Seasonality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), pp:1176-1198. Descargado de: <http://bit.ly/2r8tVIS> [Consultado 24-04-2017]

Brida, J.B., Bukstein, D., Garrido, N., Tealde, E. y Zapata, S. (2010). *Impacto económico del turismo de cruceros: un análisis del gasto de los cruceristas que visitan el Caribe colombiano*. Documento de investigación. Universidad ORT Uruguay. Disponible en: <http://bit.ly/2sm3xiJ> [Consultado 12-05-2017]

Butler, R. W. (1994). Seasonality in tourism: Issues and implications, *Seasonality in tourism*, pp:5-21. Disponible en: <http://bit.ly/2rPx1nS> [Consultado 20-04-2017]

Cardona, J.R. (2014) La estacionalidad turística y sus potenciales impactos, *Revista Rosa dos Ventos*, 6(3), pp:446-468. Disponible en: <http://bit.ly/2rkHaoV> [Consultado 10-03-2017]

Centro Botín (2017). *Programa*. Disponible en: <http://bit.ly/2suQNGe> [Consultado 14-05-2017]

Chico, A. (2015). "Eneko Goia, nuevo alcalde de San Sebastián", *El Diario Vasco*, 13 de junio. Disponible en: <http://bit.ly/2rokDHX> [Consultado 8-05-2017]

Chierichetti, L. (2012). "La promoción del turismo musical: los festivales de música en Facebook", *Pasos online*, 10(4), pp:49-58. Disponible en: <http://bit.ly/2sh0rvG> [Consultado 16-05-2017]

Cisneros-Martínez, J.D. y Fernández-Morales, A. (2013) *Cultural tourism as tourist segment for reducing seasonality in a coastal area: the case study of Andalusia*. Disponible en: <http://bit.ly/2rPLUGE> [Consultado 1-05-2017]

Conexo (2016). "El auge de los congresos frena la estacionalidad del turismo en Málaga", *Conexo*, 14 de abril. Disponible en: <http://bit.ly/2sgybJL> [Consultado 8-05-2017]

Cores, M. (2015). "Los pasajeros del crucero AIDAdiva se reparten entre Bilbao y Santander", *El Diario Montañés*, 17 de abril. Disponible en: <http://bit.ly/1yCpkjV> [Consultado 17-05-2017]

Del Río, M. (2015) *La colaboración como elemento innovador para un destino turístico competitivo*. Hosteltur, 16 de enero. Disponible en: <http://bit.ly/2rk8fsh> [Consultado 24-02-2017]

Diarioabierto (2011). "Ugt y CCOO opinan que reducir los puentes sería catastrófico para el turismo y el comercio" *Diarioabierto*, 19 de diciembre. Disponible en: <http://bit.ly/2rkfAIm> [Consultado 27-02-2017]

Diputación de Zaragoza (2017) *La campaña Promhotel 2017 ofrece descuentos para incentivar y desestacionalizar el turismo*. Disponible en: <http://bit.ly/2s0uB4e> [Consultado 1-05-2017]

Durán, L. (2017) "Madrid recibe el nuevo año entre grandes medidas de seguridad", *El Mundo*, 1 de enero. Disponible en: <http://bit.ly/2inVsCt> [Consultado 6-03-2017]

El Diario Alerta (2017). "Cantabria firmará un acuerdo con el Banco Santander para atraer turistas británicos", *El Diario Alerta*, 20 de enero. Disponible en: <http://bit.ly/2rjVrau> [Consultado 17-05-2017]

El Diario Montañés (2016). "Santander acogerá la final de la Copa del Mundo de Vela en junio de 2017", *El Diario Montañés*, 11 de noviembre. Disponible en: <http://bit.ly/2em0mRA> [Consultado 15-05-2017]

Encinas, A.M. y Monfort, V.M. (1992). *Influencia de las Zonas Turísticas y de la Categoría de los Establecimientos Hoteleros en el Grado de Ocupación Registrado en la Comunidad Valenciana*. Disponible en: <http://bit.ly/2r8zSp8> [Consultado 2-05-2017]

España se mueve (2016). *Santander apuesta por los eventos deportivos para dinamizar Turismo*. Disponible en: <http://bit.ly/2sm6Uq8> [Consultado 14-05-2017]

Exceltur (2017) *Ranking de competitividad turística por ciudades*. Disponible en: <http://bit.ly/2sbWtEt> [Consultado 24-02-2017]

Exceltur (2017) *PIB y empleo turístico por CC.AA.* Disponible en: <http://bit.ly/23SUWM6> [Consultado 24-02-2017]

Farmaki, A. (2001). *A Critical Evaluation of Tourism Product Diversification: The case of Cyprus*. Degree of doctor of Philosophy. Nottingham Trent University. Disponible en: <http://bit.ly/2r8QZqN> [Consultado 1-05-2017]

Fernández, M. (2016). "Un caudal de empleo y riqueza: El impacto del turismo en la economía sigue siendo vital", *Exceltur*, 17 de junio. Disponible en: <http://bit.ly/2sgc6e7> [Consultado 8-05-2017]



Gálvez, G. (2016). "El Imsero frena la estacionalidad del sector turístico en la provincia", *La voz de Almería*, 17 de octubre. Disponible en: <http://bit.ly/2s0ntVC> [Consultado 2-05-2017]

García, E. (2015). *Terrorismo y turismo*. Grado en turismo. Universitat Jaume I. Disponible en: <http://bit.ly/2srwTfh> [Consultado 6-03-2017]

Getz, D. and Nilsson, P.A. (2004). Responses of Family Businesses to Extreme Seasonality in Demand: The Cases of Bornholm, Denmark, *Tourism Management*, 25(1), pp:17-30. Disponible en: <http://bit.ly/2t9DXty> [Descargado 3-03-2017]

Giné, H. (2006). *El turismo cultural como estrategia para la desestacionalización y regeneración de centros turísticos tradicionales*. Disponible en: <http://bit.ly/2rg1s7N> [Consultado 2-05-2017]

Gobierno de Cantabria (2016). *El Gobierno de Cantabria y Ryanair porrogan dos años el convenio de colaboración*. Disponible en: <http://bit.ly/2tespFs> [Consultado 10-05-2017]

Goldnews (2017) "KPMG: The Government Attempts to Reduce Tourism Seasonality in Cyprus", *Goldnews*, 13 de febrero. Disponible en <http://bit.ly/2srJbUV> [Consultado 4-05-2017]

Henricks, M. (2016) Seasonal Pricing: *A Clever Strategy That May Help Drive Sales*. Disponible en: <http://amex.co/2shYaBb> [Consultado 1-05-2017]

Hermoso, J. (2015). *Turismo de golf en España*. Grado en turismo. Universidad de Málaga. Disponible en: <http://bit.ly/2s0zJW0> [Consultado 5-05-2017]

Hosteltur (2009). *Ideas para minimizar la estacionalidad en el turismo*. Disponible en: <http://bit.ly/2scLYRf> [Consultado 2-05-2017]

Hosteltur (2012) *Canarias: el turismo crea 42 empleos indirectos por cada 100 directos*. Disponible en: <http://bit.ly/2s07W80> [Consultado 24-02-2017]

Hosteltur (2012). *Menos Imsero, más estacionalidad*. Disponible en: <http://bit.ly/2rkJGeS> [Consultado 3-05-2017]

Hosteltur (2013) *Estacionalidad, el cáncer del turismo español*. Disponible en: <http://bit.ly/2t9psWE> [Consultado 24-02-2017]



Hosteltur (2013) *Nuevos retos de la colaboración público-privada en turismo*. Disponible en: <http://bit.ly/2rfc86R> [Consultado 24-02-2017]

Hosteltur (2014) "El turismo aporta ya el 11% de la economía de Cantabria", *Hosteltur*, 13 de noviembre. Disponible en: <http://bit.ly/2shcmun> [Consultado 20-02-2017]

Hosteltur (2015). *El turismo de negocios en España: contexto internacional y nacional*. Disponible en: <http://bit.ly/2suMxGW> [Consultado 5-05]

Hosteltur (2015). "Santander pone en marcha un plan turístico hasta 2020", *Hosteltur*, 30 de diciembre. Disponible en: <http://bit.ly/2teRJeJ> [Consultado en 15-05-2017]

Hosteltur (2017). "Gijón abre una nueva línea de subvenciones para el segmento MICE. Hosteltur", *Hosteltur*, 7 de febrero. Disponible en: <http://bit.ly/2rbL8RG> [Consultado 5-05-2017]

Instituto Nacional de Estadística (2017) *Viajeros y pernoctaciones por puntos turísticos*. Disponible en: <http://bit.ly/2r7uzpW> [Consultado 20-02-2017]

Instituto Nacional de Estadística (2017) *Estancia media por puntos turísticos*. Disponible en: <http://bit.ly/2r7ywLn> [Consultado 20-02-2017]

Instituto Nacional de Estadística (2017) *Establecimientos, plazas estimadas, grados de ocupación y personal empleado por puntos turísticos*. Disponible en: <http://bit.ly/2r7w4nR> [Consultado 20-02-2017]

Instituto Nacional de Estadística (2017) *Viajeros y pernoctaciones según país de residencia del viajero*. Disponible en: <http://bit.ly/2rf1EEy> [Consultado 20-02-2017]

Johnson, Matthew (2014). "8 disadvantages of tourism: The dark side of vacations", *udemy*, 10 de junio. Disponible en: <http://bit.ly/2sccPwQ> [Consultado 3-03-2017]

Johnson G., Scholes K. y Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Descargado de: <http://bit.ly/2sRGSb7> [Consultado 28-04-2017]

Kenny, G. (2009). *Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully*. Disponible en: <http://bit.ly/2rkIA2Y> [Consultado 28-04-2017]

Koenig-lewis, n., & Bischoff, E. E. (2004). *Seasonality research: the state of the art*. Disponible en: <http://bit.ly/2si2bWi> [Consultado 24-04-2017]

La Vanguardia (2016). "La Junta destaca la importancia del turismo de golf para luchar contra la estacionalidad", *La Vanguardia*, 19 de septiembre. Disponible en: <http://bit.ly/2s0Kibv> [Consultado 4-05-2017]

La Vanguardia (2016). "Destacan el rol del turismo deportivo en la lucha contra estacionalidad", *La Vanguardia*, 3 de junio. Disponible en: <http://bit.ly/2siTHy2> [Consultado 4-05-2017]

Lee, C., Bergin-Seers, S., Galloway, G., O'Mahony, B. y McMurray, A. (2016). *Seasonality in the tourism industry*. Disponible en: <http://bit.ly/2s0q41M> [Consultado 3-03-2017]

Machicao, V. (2014). *Medición de la estacionalidad de la demanda turística en Lanzarote*. Grado en turismo. Escuela universitaria de ciencias empresariales. Disponible en: <http://bit.ly/2rfUHmu> [Consultado 20-04-2017]

Madison Market Research (2014). *Medición del Turismo de Reuniones relativo al año 2013 en las ciudades*. Disponible en: <http://bit.ly/2sguO5r> [Consultado 5-05-2017]

Matamoras, S. (2017). "Turismo deportivo en España: un negocio de 12.000 millones", *Expansión*, 20 de febrero. Disponible en: <http://bit.ly/2lcq8JI> [Consultado 4-05-2017]

Medio Maratón de Santander (2017). *Noticias*. Disponible en: <http://bit.ly/2rTudBf>. [Consultado 14-05-2017]

Merinero, R. y Zamora, E. (2009) "La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico", *Pasos online*, 7 (2), pp. 219-238. Disponible en <http://bit.ly/2r8wsTp> [Consultado 27-02-2017]

Mistilis, N. y Dwyer, L. (2000). Information technology and service standards in MICE tourism, *Journal of convention y exhibition management*, 2(1), pp:55-65. Disponible en <http://bit.ly/2rT73jf> [Consultado 4-05-2017]

Mundosenior (2012). *Estudios de impacto*. Disponible en: <http://bit.ly/2rwwhkN> [Consultado 14-04-2017]

Noticias de Gipuzkoa (2017). "Gipuzkoa registra una cifra récord de pernoctaciones en 2016", *Noticias de Gipuzkoa*, 19 de enero. Disponible en: <http://bit.ly/2smhCfY> [Consultado 16-05-2017]

Observatorio de la cultura (2014). *Análisis de resultados*. Disponible en: <http://bit.ly/18kIZck> [Consultado 12-05-2017]

Ögüt, H. y Onur, B.K. (2009). "The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry", *The Service Industries Journal*, 32, pp:197-214. Disponible en: <http://bit.ly/2roM7gD> [Consultado 16-05-2017]

Página oficial de Turismo de Santander (2017). *Historia*. Disponible en: <http://bit.ly/2s47juk> [Consultado 8-05-2017]

Plan Estratégico de Santander (2010). *Plan Estratégico Santander 2010-2020*. Disponible en: <http://bit.ly/2sIVLW7> [Consultado 12-05-2017]

Prodetur (2013) *Plan Estratégico contra la Estacionalidad Turística*, Disponible en: <http://bit.ly/2srzPIX> [Consultado 6-03-2017]

Rodríguez, I. y San Martín, H. (2001). "Turismo de reuniones: oportunidad de negocio", *Estudios Turísticos*, 147, pp:31-61. Disponible en: <http://bit.ly/2roGmPX> [Consultado 15-05-2017]

San Miguel, M. (2016). "La sede del Reina Sofía en Santander abrirá en cuatro o cinco años", *El Diario Montañés*, 11 de julio. Disponible en: <http://bit.ly/2rbRS1M> [Consultado 14-05-2017]

San Sebastián Congress (2017). *Programa enbaxadore*. Disponible en: <http://bit.ly/2rTXkZZ> [Consultado 12-05-2017]

San Sebastián turismo (2017). *Belle époque*. Disponible en: <http://bit.ly/2slydAE> [Consultado 5-05-2017]

Segovia, C. (2017). "El Estado sólo sube inversión en Canarias y la baja en el resto de las comunidades autónomas", *El Mundo*, 4 de abril. Disponible en: <http://bit.ly/2nzBipY> [Consultado 8-05-2017]

Spotts, D. y Mahoney, E. (1993). Understanding the Fall Tourism Market. *Journal of Travel Research*, 32(2), pp:3-15. Descargado de: <http://bit.ly/2s0v7z3> [Consultado 28-04-2017]

Turismo de Cantabria (2017). *Biblioteca y casa-museo de Menéndez Pelayo*. Disponible en: <http://bit.ly/2sh9NYu> [Consultado 14-05-2017]

VisitScotland (2010) *VisitScotland Sustainable Tourism Strategy 2010 – 2015*. Disponible en: <http://bit.ly/2rPMOmw> [Consultado 3-05-2017]

Weiermair, K. (2004). *Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism?* Disponible en: <http://bit.ly/2ta3L93> [Consultado 3-03-2017]

Yacoumis, J. (1980). Tackling seasonality: The case of Sri Lanka, *International Journal of Tourism Management*, 1(2) pp:84-98. Descargado de <http://bit.ly/2srSWme> [Consultado 10-04-2017]

Young Chung, J. (2009). Seasonality in Tourism: A Review. *e-Review of Tourism Research*, 7(5), pp:82-96. Disponible en: <http://bit.ly/2rkNT27> [Consultado 24-04-2017]

Yunis, E. (2009). *Tourism and employment: an overview by UNWTO*. Disponible en: <http://bit.ly/1tzP7Gf> [Consultado 24-04-2017]

Zabaleta, A. (2016). "Donostia incubó catorce nuevos hoteles", *Noticias de Gipuzkoa*, 19 de junio. Disponible en: <http://bit.ly/2roxuJX> [Consultado 12-05-2017]

## 6. ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### 6.1 Tablas

**Tabla 1:** Cifras del programa de vacaciones para mayores Imserso, 2011-2012 ..... 15

**Tabla 2:** Aportaciones de las diferentes CC.AA a eventos de negocio realizados en España 19

### 6.2 Gráficos

**Gráfico 1:** Concentración del turismo de reuniones mensualmente en España..... 18

**Gráfico 2:** Pernotaciones planta hotelera ..... 23

**Gráfico 3:** Representatividad del turismo nacional e internacional..... 25

**Gráfico 4:** Grado de ocupación ..... 26

**Gráfico 5:** Índice de precios hoteleros..... 32



Escuela Universitaria  
de **Turismo**

---

**ALTAMIRA**

## 7. ANEXO

### 7.1 Entrevista a trabajadores hoteleros en Santander y San Sebastián

**1. Procedencia de sus clientes aproximada en %**

Nacional	Gran Bretaña	Alemania
Francia	Portugal	Italia
Otros:		

**2. ¿Se aprecia una relación directa entre los vuelos que se operan desde Santander/Donostia y la procedencia de sus clientes?**

Sí                  No

**3. ¿Es la estacionalidad un fenómeno que sufre su establecimiento hotelero?**

Sí                  No

**4. Podría decir que la estacionalidad en su hotel y en la ciudad evoluciona...**

Favorablemente                  Negativamente                  Se mantiene                  Otro:

**5. ¿Durante los meses de temporada baja cuál es el principal tipo de turismo de su hotel? Indicar un porcentaje aproximado**

Congresos	Deportivo	Cultural	Negocios	Vacacional
Sénior				

**6. Si lo desea, deje cualquier sugerencia que cree que se debe hacer para mejorar la estacionalidad en la ciudad**



Escuela Universitaria  
de **Turismo**

---

**ALTAMIRA**